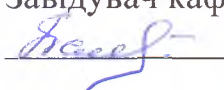


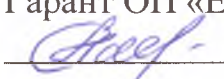
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**  
Декан економічного факультету  
Анатолій ДІБРОВА  
« 30 » 05 \_\_\_\_\_ 2023 р.



**«СХВАЛЕНО»**  
на засіданні кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
Протокол № 8 від «22» травня 2023 р.  
Завідувач кафедри  
 Тетяна БАЛАНОВСЬКА

**«РОЗГЛЯНУТО»**  
Гарант ОП «Економіка підприємства»  
 Людмила СТЕПАСЮК

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

спеціальність 051 Економіка  
освітня програма «Економіка підприємства»  
Економічний факультет

Розробник: Гоголя Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

# 1. Опис навчальної дисципліни «Менеджмент»

<b>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти</b>		
Ступінь вищої освіти	Бакалавр	
Галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки	
Спеціальність	051 Економіка	
Освітня програма	«Економіка підприємства»	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>Екзамен</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти</b>		
	денна	заочна
Рік підготовки (курс)	3	-
Семестр	6	-
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>	-
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	-
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	<i>60 год.</i>	-
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>3 год.</i>	-

## 2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «*Менеджмент*» є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», що закладає універсальні знання і навички з управління будь-яким об'єктом (організацією, колективом, процесом тощо).

**Метою навчальної дисципліни** є формування у майбутніх фахівців з економіки підприємства сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

**Завданням вивчення дисципліни** є теоретична підготовка здобувачів вищої освіти з таких питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів менеджменту;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, організації, мотивації та контролю діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства;
- ефективності управління.

При вивченні навчальної дисципліни «Менеджмент» здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, відповідно до освітньо-професійної програми «Економіка підприємства», набувають сукупність таких **компетентностей**:

*Інтегральна компетентність (ІК):* здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми в економічній сфері, які характеризуються комплексністю та невизначеністю умов, що передбачає застосування теорій та методів економічної науки.

*Загальні компетентності (ЗК):*

ЗК 2. Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільства та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

- ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК 5. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
- ЗК 8. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- ЗК 11. Здатність приймати обґрунтовані рішення.
- ЗК 13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

*Спеціальні (фахові) компетентності (СК):*

- СК 1. Здатність виявляти знання та розуміння проблем предметної області, основ функціонування сучасної економіки на мікро-, мезо-, макро- на міжнародному рівнях.
- СК 2. Здатність здійснювати професійну діяльність у відповідності з чинними нормативними та правовими актами.
- СК 3. Розуміння особливостей провідних наукових шкіл та напрямів економічної науки.
- СК 4. Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати.
- СК 5. Розуміння особливостей сучасної світової та національної економіки, їх інституційної структури, обґрунтування напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави.
- СК 8. Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудова відносин.
- СК 9. Здатність прогнозувати на основі стандартних теоретичних та економетричних моделей соціально-економічні процеси.
- СК 10. Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів.
- СК 11. Здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію.
- СК 12. Здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення
- СК 13. Здатність проводити економічний аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, оцінку їх конкурентоспроможності.
- СК 14. Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

*Програмні результати навчання (ПРН):*

- ПРН 2. Асоціювати себе як члена громадянського суспільства, наукової спільноти, визнавати верховенство права, зокрема у професійній діяльності,

розуміти і вміти користуватися власними правами і свободами, виявляти повагу до прав і свобод інших осіб, зокрема, членів і колективу.

ПРН 3. Знати та використовувати економічну термінологію, пояснювати базові концепції мікро- та макроекономіки.

ПРН 4. Розуміти принципи економічної науки, особливості функціонування економічних систем.

ПРН 5. Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).

ПРН 6. Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.

ПРН 14. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

ПРН 15. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.

ПРН 17. Виконувати міждисциплінарний аналіз соціально-економічних явищ і проблем в одній або декількох професійних сферах з врахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

ПРН 21. Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик економічних систем різного рівня, а також особливостей поведінки їх суб'єктів.

ПРН 23. Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення. Демонструвати і здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, поваги до різноманіття думок, індивідуальних та і міжкультурних і відмінностей людей.

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни «Менеджмент»**

для повного терміну денної форми здобуття вищої освіти

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

##### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту**

Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». Ознаки та загальні риси організації як об'єкту управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

Завдання, принципи та методи менеджменту. Функції менеджменту.

##### **Тема 2. Розвиток науки управління**

Виникнення науки менеджменту та напрями еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрями і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична (поведінкова) теорія менеджменту (школа людських стосунків і школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні переваги і недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрями використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрями розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна.

##### **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Поняття і моделі прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального та колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

#### **Тема 4. Ефективність менеджменту**

Поняття «ефективність менеджменту». Концепції визначення ефективності менеджменту. Цільова і системна концепції ефективності менеджменту. Концепція ефективності менеджменту на основі досягнення «балансу інтересів». Функціональна концепція ефективності менеджменту. Композиційна концепція ефективності менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Тема 5. Планування в організації**

Поняття і сутність планування в системі управління. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття «стратегія». Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани.

#### **Тема 6. Організація як функція управління**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття «схема організаційної структури управління».

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера.

Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

## **Тема 7. Мотивація в менеджменті**

Поняття і сутність мотивації. Поняття «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Внутрішнє і зовнішнє винагородження.

Змістовні теорії мотивації. Основні положення ключових змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга.

Процесні теорії мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера.

## **Тема 8. Контроль як функція менеджменту**

Поняття та процес контролю. Місце функції контролю в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

## **Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство**

Поняття та сутність груп в організації. Типи груп в організації. характеристика формальних і неформальних груп. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса

Сутність керівництва та лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та



Б. Рейвенон. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара. Модель «шлях-мета» Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства.

## **Тема 10. Інформація і комунікації в менеджменті**

Поняття і основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації.

Поняття комунікацій і комунікаційного процесу. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації.

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття «міжособові» та «організаційні» комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: нисхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

## Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
<b>Змістовий модуль 1. Система менеджменту організації</b>														
<b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту	1	14	2	2			10							
<b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління	2	14	2	2			10							
<b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	3, 4	18	4	4			10							
<b>Тема 4.</b> Ефективність менеджменту	5	14	2	2			10							
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>		<b>60</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>40</b>							
<b>Змістовий модуль 2. Процес управління в організації</b>														
<b>Тема 5.</b> Планування в організації	6, 7	11	4	4			3							
<b>Тема 6.</b> Організація як функція управління	8, 9	11	4	4			3							
<b>Тема 7.</b> Мотивація в менеджменті	10,11	11	4	4			3							
<b>Тема 8.</b> Контроль як функція менеджменту	12,13	9	4	2			3							
<b>Тема 9.</b> Управління групами, керівництво та лідерство	14	10	2	4			4							
<b>Тема 10.</b> Інформація і комунікації в менеджменті	15	8	2	2			4							
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>		<b>60</b>	<b>20</b>	<b>20</b>			<b>20</b>							
<b>Усього годин</b>		<b>120</b>	<b>30</b>	<b>30</b>			<b>60</b>							

#### 4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	2
2	Розвиток науки управління.	2
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	2
4	Ефективність управління	-
5	Планування в організації	2
6	Організація як функція управління	2
7	Мотивація в менеджменті	2
8	Контроль як функція менеджменту	-
9	Управління групами, керівництво та лідерство	2
10	Інформація і комунікації в менеджменті	-
Разом		14

#### 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	-
2	Розвиток науки управління.	-
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	2
4	Ефективність управління	2
5	Планування в організації	2
6	Організація як функція управління	2
7	Мотивація в менеджменті	2
8	Контроль як функція менеджменту	2
9	Управління групами, керівництво та лідерство	2
10	Інформація і комунікації в менеджменті	2
Разом		16

#### 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

## 7. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	10
2	Розвиток науки управління.	10
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	10
4	Ефективність управління	10
5	Планування в організації	3
6	Організація як функція управління	3
7	Мотивація в менеджменті	3
8	Контроль як функція менеджменту	3
9	Управління групами, керівництво та лідерство	4
10	Інформація і комунікації в менеджменті	4
Разом		60

## 8. Зразки контрольних питань, тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

### *Контрольні запитання*

1. Вкажіть, яким обов'язковим вимогам повинне відповідати будь-яке організаційне утворення?
2. Зміст поняття «організація».
3. Які загальні риси організації?
4. Які чинники обумовлюють необхідність управління організацією?
5. Розкрийте зміст основних рис організації за відповідними критеріями (види ресурсів, підсистеми середовища, сфери менеджменту (за функціональною ознакою), за рівнем управління, за напрямом взаємозв'язків)
6. Які чинники належать до внутрішнього середовища організації?
7. Які чинники належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?
8. Які чинники належать до мега- (головного) зовнішнього середовища організації?
9. Етапи взаємодії організації з зовнішнім середовищем відповідно до моделі «населення-екологія».
10. За допомогою яких прийомів реалізуються форми управління невизначеністю зовнішнього середовища (адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища, сприятливий вплив на навколишнє середовище, зміна сфери діяльності)?
11. Зміст поняття «організаційний розвиток».
12. Зміст поняття «культура організації (організаційна культура)».
13. Розкрийте суть понять «управління» та «менеджмент».
14. В чому полягає відмінність між поняттями «менеджмент» та «управління»?

15. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування»
16. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту).
17. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
18. Розкрийте суть основних категорій дисципліни «Менеджмент»
19. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?
20. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?
21. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?
22. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
23. Хто такий менеджер?
24. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності
25. Десять основних ролей (за Г.Мінцбергом), які виконують менеджери в організації.
26. Якими якостями має володіти сучасний менеджер?
27. Етапи розвитку науки менеджмент.
28. Кроки реалізації управління згідно концепції Ф.Тейлора.
29. Концепція «ідеальної бюрократії»: суть, переваги та недоліки, засновники.
30. Розкрийте суть поняття «принципи управління».
31. Назвіть принципи управління за А.Файоном та сучасні принципи менеджменту.
32. Розкрийте зміст основних та специфічних функцій менеджменту.
33. Розкрийте суть методів менеджменту.
34. Охарактеризуйте групи методів менеджменту: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
35. Конкретизуйте методи менеджменту організаційно-розпорядчого впливу за їх групами.
36. Конкретизуйте методи менеджменту соціально-психологічного впливу за їх групами.
37. Що розуміють під управлінським рішенням?
38. Які чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень?
39. Яка класифікація управлінських рішень?
40. Які є умови прийняття управлінських рішень?
41. Які основні моделі прийняття рішень?
42. Які є підходи до вивчення процесу прийняття рішень?
43. Розкрийте суть моделі інтуїтивної технології прийняття рішення.
44. Розкрийте суть моделі раціональної технології прийняття управлінських рішень.

45. Які є методи творчого пошуку альтернативних варіантів?
46. Які є методи індивідуального творчого пошуку?
47. Які є методи колективного творчого пошуку?
48. Які є методи активізації творчого пошуку?
49. Які є методи обґрунтування управлінських рішень?
50. Розкрийте суть методу дерева рішень.
51. «Дерево рішень», основні його елементи.
52. Розкрийте суть експертних методів прийняття рішень.
53. Розкрийте суть поняття інформації. Розкрийте суть основних видів інформації.
54. Які вимоги до якості інформації?
55. Дайте визначення поняття «комунікації».
56. Комунікації та їх класифікація
57. Етапи комунікаційного процесу.
58. Розкрийте суть терміну «процес комунікації»? За яких умов здійснюється процес комунікації?
59. З яких етапів складається процес комунікації? Як ці етапи пов'язані між собою в моделі процесу комунікації?
60. Від яких чинників впливу залежить ефективність реалізації кожного етапу процесу комунікації?
61. Чим відрізняються поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації»?
62. Які є методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
63. Що таке неформальні комунікації та яку роль вони відіграють в організації?
64. У чому особливості міжрівневих, горизонтальних та діагональних комунікацій?
65. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в організації?
66. У чому переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації?
67. Які чинники перешкоджають ефективній комунікації?
68. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
69. Що розуміють під поняттям «шуми» у процесі комунікацій? Наведіть види та приклади.
70. Розкрийте сутність планування як функції управління.
71. У якій послідовності здійснюється процес планування?
72. Які є типи планів?
73. Які ситуаційні чинники впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
74. Розкрийте суть окремих елементів плану (цілі, програма, нормативи, правила, метод, процедури).
75. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи планування.
76. Розкрийте суть та значення цілей. За якими критеріями та як класифікують цілі організації?

77. Назвіть переваги стратегічного планування.
78. Рівні стратегій.
79. Етапи стратегічного планування.
80. Цілі та їх види.
81. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
82. Розкрийте суть стратегічного планування. Які складові процесу стратегічного планування?
83. Що розуміють під терміном «стратегія»? Які основні елементи стратегії?
84. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
85. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
86. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
87. Яким вимогам мають відповідати цілі, щоб забезпечувати життєдіяльність організації?
88. Розкрийте поняття «дерево цілей».
89. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
90. У чому полягає роль місії в організації?
91. Суть поняття «дерево цілей».
92. Розкрийте суть SWOT-аналізу. Матриця SWOT.
93. Розкрийте суть матриці BCG.
94. Розкрийте суть поточного і оперативного планування.
95. Розкрийте суть категорії менеджменту: організаційна структура; організація; організаційна діяльність.
96. Розкрийте поняття «організаційна структура» та «структура управління».
97. Охарактеризуйте основні елементи організаційного процесу.
98. Що являють собою організаційні параметри?
99. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
100. Які є методи проектування і перепроєктування робіт?
101. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
102. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
103. Які чинники і як впливають на величину діапазону контролю?
104. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
105. Розкрийте суть координації робіт.
106. Вкажіть основні ситуаційні фактори, відповідно до сучасної теорії організації, які впливають на формування організаційної структури?
107. Вкажіть переваги і недоліки дивізійної та матричної організаційних структур.
108. Розкрийте суть основних методів, які використовують для вибору типу структури управління (метод аналогій, експертно-аналітичний, структурізації цілей, організаційного моделювання).

109. Мотивація, теорії мотивації.
110. Що розуміють під «потребою»?
111. Які основні складові процесу мотивації?
112. Розкрийте поняття «винагорода». Які є типи винагороди?
113. Назвіть змістовні теорії мотивації.
114. Розкрийте основні положення теорії ієрархій потреб Абрахама Маслоу.
115. Розкрийте суть теорії ERG Клейтона Альдерфера.
116. Розкрийте суть теорії потреб Девіда МакКлеланда.
117. Розкрийте суть теорії мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга
118. Назвіть процесні теорії мотивації.
119. Розкрийте суть «теорії очікувань» В. Врума.
120. Розкрийте основні положення «теорії справедливості» Стейсі Адамса.
121. Розкрийте суть моделі Портера-Лоулера.
122. Контроль, етапи контролю.
123. Види контролю за їх класифікаційними ознаками.
124. Охарактеризуйте види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.
125. Розкрийте переваги та недоліки основних методів вимірювання реального виконання робіт в процесі контролю.
126. Які зміни в поведінці підлеглих виникають під впливом контролю?
127. Інструменти окремих видів контролю.
128. Зміст поняття «керівництво».
129. Зміст поняття «конфлікт».
130. Зміст поняття «стрес».
131. Дайте визначення поняттю «група». Які причини створення груп?
132. Що таке формальна і неформальна група? Дайте їх характеристику.
133. Які чинники впливають на діяльність неформальних груп?
134. Що таке «керівництво», «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
135. Розкрийте суть поняття «влада», видів (форм) влади.
136. Дайте класифікацію форм влади залежно від основи їх походження.
137. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
138. Розкрийте суть категорій менеджменту, які лежать в основі керівництва: лідерство, влада, вплив.
139. Які аспекти відображає поле «управлінської ґратки (сітки, решітки)» Р. Блейка та Дж. Моутона, які основні стилі керівництва виділяють американські дослідники.
140. Сутність та природа організаційних змін.
141. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін.
142. Зміни як об'єкт управління.
143. Вкажіть, які причини, як правило, призводять до опору організаційним змінам працівниками організації?
144. Управління опором змінам.



145. Роль керівництва в управлінні змінами. Участь персоналу в управлінні для здійснення змін.
146. Розкрийте суть відповідальності у менеджменті.
147. Види відповідальності.
148. Сутність та значення соціальної поведінки.
149. Суть понять: «етика», «етика менеджменту».
150. Взаємозв'язок відповідальності і етики в менеджменті.
151. Розкрийте суть понять «ефект», «ефективність», «ефективність управління».
152. Як визначити ефективність всього керованого об'єкта чи процесу?
153. Вкажіть показники, за якими розраховується логічна формула визначення ефективності управління
154. Назвіть види концепцій визначення ефективності управління.
155. Розкрийте суть цільової концепції ефективності управління.
156. Розкрийте суть системної концепції ефективності управління.
157. Розкрийте суть концепції ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів».
158. Розкрийте суть функціональної концепції ефективності управління.
159. Розкрийте суть композиційної концепції ефективності управління.
160. Поясніть суть різних підходів до оцінки ефективності управління.
161. Розкрийте взаємозв'язок видів ефективності та чинників, що впливають на їх рівень.
162. Конкретизуйте, які фактори впливають на організаційну, групову, індивідуальну ефективність менеджменту згідно рівневого підходу до оцінки ефективності управління?
163. Якими показниками характеризуються економічна, соціальна, організаційна ефективності менеджменту?
164. Які є напрями підвищення ефективності управлінської праці?

## **Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами**

1. Вкажіть яким обов'язковим вимогам повинно відповідати будь-яке організаційне утворення:

<b>А.</b>	Наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи
<b>Б.</b>	Орієнтація на отримання максимального прибутку
<b>В.</b>	Наявність принаймні однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи
<b>Г.</b>	Наявність членів групи, які свідомо координують роботу інших, щоб досягти значимої для всіх мети
<b>Д.</b>	Пріоритет задоволення індивідуальних потреб членів організації

2. .... – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення суспільнокорисної мети.

(дайте відповідь)

3. До яких груп можна віднести перераховані нижче чинники, що формують відповідне середовище організації?

	Підсистема середовища		Фактор
<b>А.</b>	Внутрішнє	1.	цілі організації
<b>Б.</b>	Зовнішнє	2.	макроекономічний фактор

		3.	завдання
		4.	технологія
		5.	людський фактор
		6.	соціально-культурне середовище
		7.	міжнародне середовище
		8.	поведінка конкурентів
		9.	політико-правовий аспект
		10.	науково-технічний прогрес

**4. Вкажіть, які із запропонованих чинників належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?**

<b>А.</b>	цілі організації
<b>Б.</b>	макроекономічний фактор
<b>В.</b>	діяльність постачальників
<b>Г.</b>	контролюючі державні органи влади
<b>Д.</b>	поведінка споживачів
<b>Е.</b>	соціально-культурне середовище
<b>Ж.</b>	міжнародне середовище
<b>З.</b>	поведінка конкурентів
<b>И.</b>	політико-правовий аспект
<b>К.</b>	науково-технічний прогрес
<b>Л.</b>	структура організації

**5. Цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин – це ....**

*(дайте відповідь)*

**6. Процес, який забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях з раціонального використання ним наявних ресурсів, із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва – це ....**

**7. Відмінність між поняттями «менеджмент» та «управління» полягає у наступному:**

<b>А.</b>	управління — це складова менеджменту
<b>Б.</b>	поняття «управління» є значно ширше, ніж «менеджмент»
<b>В.</b>	поняття «менеджмент» та «управління» є тотожними
<b>Г.</b>	ці поняття між собою не пов'язані

**8. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту):**

	Назва складової менеджменту		Суть підходу
<b>А.</b>	Організаційна складова менеджменту	1.	це поточний процес виконання функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю за їх реалізацією
<b>Б.</b>	Функціональна складова	2.	це мистецтво керівника управляти виробничими процесами через конкретних людей, його власні морально-психологічні якості та рівень знань
<b>В.</b>	Особова складова	3.	це ієрархія управління підприємством, в якій виділяються вища, середня та низова ланки

**9. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності**

	<b>Базові моделі організації</b>		<b>Головна функція менеджменту</b>		<b>Параметри ефективності</b>
--	----------------------------------	--	------------------------------------	--	-------------------------------

<b>А.</b>	Механістична модель	<b>1.</b>	1. Організація і управління персоналом 2. Управління внутрішніми процесами	<b>а)</b>	1. Використання людських ресурсів: продуктивність праці, моральний клімат, соціальний клімат
<b>Б.</b>	Модель, орієнтована на людські ресурси	<b>2.</b>	1. Стратегічний менеджмент 2. Управління ресурсами, що надходять в організацію	<b>б)</b>	1. Здатність отримувати необхідні ресурси із зовнішнього середовища 2. Порівняння результатів роботи із стратегічними цілями
<b>В.</b>	Системна модель	<b>3.</b>	1. Стратегія обмеженої оптимізації 2. Балансування інтересів груп 3. Зміцнення позицій в суспільстві	<b>в)</b>	1. Ступінь задоволення очікувань і потреб всіх груп інтересів
<b>Г.</b>	Модель організації як суспільного інституту	<b>4.</b>	1. Оперативне управління виробництвом, що дозволяє оптимізувати структуру виробничих факторів	<b>г)</b>	1. Співвідношення виробленої продукції і витрачених ресурсів

**10. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно концепції Ф.Тейлора:**

<b>А.</b>	аналіз змісту загального завдання
<b>Б.</b>	аналіз робочої ситуації
<b>В.</b>	продовження управління (встановлення взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи)
<b>Г.</b>	підбір робітників для виконання окремих задач

**11. Згрупуйте види комунікацій за їх класифікаційними ознаками**

	Класифікаційна ознака		Види комунікацій
<b>А.</b>	За сферою охоплення	1.	Формальні
<b>Б.</b>	За способом виникнення	2.	Внутрішньоорганізаційні
<b>В.</b>	За способом здійснення	3.	Між організацією та зовнішнім середовищем
		4.	Вербальні
		5.	Міжособистісні
		6.	Неформальні
		7.	Невербальні

**12. Упорядкуйте етапи комунікаційного процесу в логічній послідовності:**

<b>А.</b>	Оцінка і уточнення повідомлення
<b>Б.</b>	Формування або вибір ідеї
<b>В.</b>	Декодування
<b>Г.</b>	Передача ідеї
<b>Д.</b>	Кодування
<b>Е.</b>	Здійснення зворотного зв'язку
<b>Ж.</b>	Вибір каналу

**13. Розкрийте зміст основних функцій менеджменту, при цьому розмістивши їх в логічній послідовності за етапами здійснення управлінського процесу.**

	Назва функції		Зміст функцій

<b>А.</b>	Мотивація	1.	процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають
<b>Б.</b>	Контроль	2.	функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками і їх групами та узгодження їх діяльності
<b>В.</b>	Організація	3.	процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
<b>Г.</b>	Планування	4.	процес підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як і коли повинно бути виконане

**14. Розкрийте суть окремих елементів плану.**

	Елемент плану		Сутність елементу
<b>А.</b>	<b>Цілі</b>	1.	це спосіб виконання завдання за допомогою певних операцій
<b>Б.</b>	<b>Програма</b>	2.	це бажані результати, яких хоче досягти підприємство
<b>В.</b>	<b>Нормативи</b>	3.	це суворо встановлена послідовність дій в конкретних ситуаціях, що часто мають місце в організації
<b>Г.</b>	<b>Правила</b>	4.	це частина плану, що визначає узгоджений у часі, за результатами та ресурсним забезпеченням комплекс дій виконавця для досягнення поставлених цілей
<b>Д.</b>	<b>Процедури</b>	5.	це заданий напрямок і загальні межі дії апарату управління
<b>Е.</b>	<b>Метод</b>	6.	це розрахункові величини витрат робочого часу, грошових та матеріальних ресурсів, що використовуються при плануванні господарської діяльності підприємства.

**15. На основі запропонованого Вам зображення таблиці SWOT (рис. ), допишіть пропущені назви ключових елементів матриці (А, Б, В і Г) та розкрийте основну суть стратегій, які обґрунтовуються в кожному з її полів (Д, Е, Ж і З).**

	<b>А. ... (O)</b>	<b>Б. ... (T)</b>
<b>В. ... (S)</b>	<b>Д.</b> Обрана стратегія передбачає ....	<b>Е.</b> Обрана стратегія передбачає ....
<b>Г. ... (W)</b>	<b>Ж.</b> Обрана стратегія передбачає ....	<b>З.</b> Обрана стратегія передбачає ....

**Рис. Матриця SWOT**

**16. Охарактеризуйте вказані види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.**

	Вид контролю		Місце контролю		Об'єкт контролю
<b>А.</b>	попередній	<b>1.</b>	система організації в процесі виробничо-господарської діяльності	<b>а)</b>	конкретні робочі місця; види діяльності організації
<b>Б.</b>	поточний	<b>2.</b>	вихід із системи організації	<b>б)</b>	ресурси організації (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні)

<b>В.</b>	завершальний	<b>3.</b>	вхід в систему організації	<b>в)</b>	напрями діяльності конкурентів
		<b>4.</b>	зовнішнє середовище організації	<b>г)</b>	кінцеві результати діяльності

## 9. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

*Залежно від джерела знань:* словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

*За характером пізнавальної діяльності:* пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

*За місцем в навчальній діяльності:*

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв’язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

## **10. Форми контролю**

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол №10, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Зарахування всього навчального матеріалу дисципліни не звільняє здобувача вищої освіти від складання екзамену з цієї дисципліни.

Після проведення проміжних атестацій зі змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи  $R_{НР}$  (не більше 70 балів) за формулою (1):

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{ДИС}}, \quad (1)$$

де  $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$  – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{ДИС} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти  $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$ . Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація з навчальної дисципліни «Менеджмент» проводиться у формі семестрового екзамену.

## 11. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол № 10.

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни  $R_{\text{дис}}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи  $R_{\text{НР}}$  (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат}}. \quad (3)$$



## 12. Навчально-методичне забезпечення

1. Гоголя О. П., Слинчук К. П. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для студентів ОС «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2020. 152 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.
5. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.
6. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Новак О.В., Гоголя О.П. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
7. Гоголя О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
8. Електронний курс: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=1549>

### 13. Рекомендовані джерела інформації

#### *Основні:*

1. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
3. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.
4. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.
5. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник. Київ: Магнолія плюс, Львів: «Новий світ 2000», 2003. 336 с.
7. Гогоуля О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.
8. Гогоуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
9. Горьовий В. П., Гогоуля О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності «Менеджмент». Київ: ЦП «Компринт», 2018. 305 с.
10. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543 с.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. 3-є вид., допов. і перероб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
14. Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Дарміць Р. З. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 172 с.
15. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник/ А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. Київ: Атіка, 2007. 564 с.

- 16.Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.
- 17.Михайлов С. І., Балановська Т. І., Новак О.В., Гоголю О.П. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
- 18.Мостенська Т.Л. Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
- 19.Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене. Київ: «Кондор», 2012. 664 с.
- 20.Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник/ Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
- 21.Основи менеджменту/ за ред. А.А. Мазаракі. Харків: «Фоліо», 2014. 846 с.
- 22.Палеха Ю.І., Г.Мошек. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2018. 528 с.
- 23.Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навч. посіб. / [О.Д. Гудзинський, СМ. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак]; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 197 с.
- 24.Харченко Г.А., Гоголю О.П., Харченко В.В. Теорія організації: Навч. посіб. Київ: «ЦП «Компринт», 2020. 453 с.
- 25.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2017. 216 с.
- 26.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

#### *Додаткові:*

1. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
2. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
3. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 241 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Кондор, 2012. 234 с.
5. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголю. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 714 с.
6. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 447 с.

7. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.
8. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.
9. Пилипенко С.М., Оленко В.І. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 208 с.
10. Теорія прийняття рішень. Підручник. За заг. ред. М. П. Бутка [Бутко М. П., Бутко І. М., 304 с Мащенко В. П. та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
11. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2012. 304 с.

### ***Додаткова (сучасні популярні видання):***

1. Батирєв М. 45 татувань менеджера. Правила керівника. Х. «Фабула». 2017. 304 с.
2. Кові Стівен. Спершу найважливіше. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 384 с.
3. Коллінз Дж., Хансен М. Величні за власним вибором. Невідомість, безлад та успіх - чому деякі процвітають усупереч всьому. К.: «Наш формат». 2011, 2016. 384 с.
4. Ламбен Ж., Чумпитас Р., Шулінг І. Менеджмент, орієнтований на ринок. 2011. <https://altairbook.com/books/223733520-menedjment-orientirovannyu-na-rynok.html>
5. Форд Г. Моє життя та робота. Пер. з англійської Уляни Джаман. К.: Наш Формат, 2015. 384 с.
6. Фрідман О. Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя. К.: «Добра книга». 2019. 496 с.
7. Чжуо Дж. Становлення менеджера. Book Chef, Форс. 2020. 352 с.
8. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. К. 2001. 416 с.

### **Інформаційні ресурси:**

1. Законодавство України. Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 518с. URL: [http://dglip.nubip.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska\\_Osnovu%20menedjmenty%20i%20marcetungy.pdf](http://dglip.nubip.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska_Osnovu%20menedjmenty%20i%20marcetungy.pdf)
3. Дахно І. І. Ділова кар'єра [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/305-dlova-karra-dahno-.html>

4. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
5. Менеджмент. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
6. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk711885.pdf>
7. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1171\\_86364415.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1171_86364415.pdf)
8. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ebooktime.net/book\\_137.html](http://ebooktime.net/book_137.html)
9. <http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=1549>
10. [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf)
11. Бізнес-книги. *MANAGEMENT.COM.UA*: вебсайт . URL: <http://www.management.com.ua/books/>
12. <https://studfiles.net/preview/3540688/>